

4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME
Association Internationale de langue française de recherche sur la PME
AIREPME
22,23,24 Octobre 1998 Nancy-Metz

**COORDINATION INTER-ORGANISATIONNELLE FRANCE-MAROC DANS LE
SECTEUR TEXTILE**

Véronique Guilloux, maître de conférences à l'I.A.E. de Poitiers, CEREGE

Michel Kalika, professeur à l'université Paris IX-Dauphine, CREPA

Florence Laval, maître de conférences à l'I.A.E. de Poitiers, CEREGE

MOTS CLES:

PME, MAROC, TEXTILE, SOUS TRAITANT, COORDINATION, GRH,
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

COORDINATION INTER-ORGANISATIONNELLE FRANCE-MAROC DANS LE SECTEUR TEXTILE

Introduction:

L'article présente une étude empirique dans le secteur textile, sur les structures de coopération entre des PME marocaines et des donneurs d'ordres Français. Cette recherche ambitieuse sur le partenariat industriel est réalisée dans le cadre d'une action intégrée pilotée par le ministère des affaires étrangères et est financée sur quatre ans (1996-1999). L'étude est menée en collaboration entre l'université CADI AYYAD (Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech) et l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers. Le tableau ci-dessous représente les dates butoirs des différentes phases méthodologiques de ce projet international.

1996	Etude exploratoire, analyse du contexte marocain, visites d'entreprises marocaines, rédaction de notes spécifiques (réglementation marocaine, régime d'admission temporaire pour les courants d'affaires internationaux...), recherche bibliographique sur les thèmes suivants: GRH et PME, partenariat, apprentissage organisationnel et confiance, coordination Nord-Sud, transfert de compétences
1997	Rédaction du questionnaire, enquêtes quantitatives, visites approfondies d'entreprises, méthodologie hypothético-déductive (Igalens, Roussel 1998)
1998-1999	Analyses de données, présentation des résultats, confrontation des résultats avec les professionnels marocains, participation à des colloques

Les universitaires français forment une équipe maîtrisant les différents modules du modèle de la recherche. Cette triangulation académique (Denzin) couvre respectivement le thème "organisation" avec Michel Kalika, "les relations inter-organisationnelles" avec Véronique Guilloux et l'aspect "gestion des ressources humaines" avec Florence Laval. Ces différentes spécialités représentent les trois parties du questionnaire final.

Les dirigeants marocains ont été interrogés en juin 1997. Notre enquête étudie différents secteurs: alimentaire, chimie, textile, Industrie mécanique électronique. Le tableau ci-dessous représente notre population cible et la répartition de notre échantillon marocain.

<i>Secteur</i>	<i>Nombre d'entreprises dans le fichier pour la population cible</i>	<i>Nombre d'entreprises interrogées représentant notre échantillon</i>
Textile	462	111 dont 96 PME
Chimie	54	6
Agro-alimentaire	143	34
IMME	165	29
Total	824 firmes marocaines	180 questionnaires administrés

Pour notre article, nous avons volontairement sélectionné 96 PME sous-traitantes (effectif inférieur à 500 personnes) sur notre échantillon comportant 111 firmes du secteur textile. Les questionnaires ont été administrés en juin 1997 avec l'aide des quarante étudiants de la maîtrise de gestion de l'université CADI AYYAD. Les villes de Casablanca, Marrakech, Rabat et Agadir ont été sélectionnées car elles représentent d'importantes zones économiques. Dans chaque ville, des superviseurs marocains et français étaient chargés de répartir, d'accompagner les étudiants, de contrôler la méthodologie.

Des appels téléphoniques ont été effectués par les superviseurs pour vérifier la validité des questionnaires (présence de l'étudiant, durée de l'entretien, fonction de la personne interrogée...). Au final, certaines difficultés sont apparues à Casablanca car cette agglomération est très étendue: le budget alloué pour le transport des étudiants le bus ou le taxi est apparu trop limité. D'autre part, certaines zones étaient inaccessibles (entreprises très isolées, sentiment d'insécurité, existence de vagues pistes et non pas de routes dans des banlieues éloignées de Casablanca). Les équipes françaises et marocaines ont sous-estimé la réalité du terrain. Les responsables du projet ont donc dû surmonter pas mal de difficultés propres au contexte marocain.

Néanmoins, cette recherche s'est avérée fort intéressante. Certains points forts sont soulignés ci après:

De nombreuses études ont été menées sur le thème des PME, voire d'alliance entre les PME et les grandes entreprises. Ces recherches sont réalisées dans des pays industrialisés (Marchesnay, Mahé de Boislandelle, Julien...). Par contre, peu d'études empiriques ont été effectuées dans le cadre de relations d'affaires entre des pays à développement inégal ou sur le thème des collaborations Nord-Sud ou Euro-Maghrébines. On note de rares références académiques (exemple de Gherzouli 1997). Il est donc intéressant d'obtenir un retour d'informations en menant des entretiens approfondis (méthode qualitative) ou en administrant des questionnaires dans ces pays (enquêtes quantitatives).

L'actualité renforce ce point de vue. En effet, un accord signé entre l'union européenne et le Maroc prévoit qu'en 2010, le Maroc intégrera la zone de libre échange de la CEE. Le gouvernement marocain stimule les entreprises pour la "mise à niveau". Les courants d'échanges entre la France et le Maroc sont alors porteurs d'espoir pour de nombreuses entreprises (transfert potentiel de compétences, de nouvelles méthodes de gestion, accès à des marchés dépassant l'ancrage local, ouverture sur une stratégie de moyen ou long terme grâce au partenariat...)

Plus spécifiquement, le choix du secteur textile marocain pour cet article est volontaire. Il couvre 25% de l'économie marocaine. De plus 50% des exportations de ce secteur ont lieu vers la France.

L'article pour ce 4^{ème} congrès international Francophone sur la PME fait donc la synthèse de quelques résultats. Nous soulignons l'aspect beaucoup plus ambitieux des résultats finaux de cette action intégrée, puisque notre base de données comporte quatre secteurs et cent quatre-vingt entreprises. Le questionnaire comporte plus d'une centaine de questions. Pour cet article, nous avons extrait quatre vingt seize PME. Dans une première partie, nous présentons certaines variables du modèle. La taille de l'entreprise marocaine sera identifiée par son effectif. L'importance des politiques de gestion des ressources humaines accordée par la direction de la firme marocaine est mesurée par neuf questions sous forme d'échelles de Likert. Le niveau de partenariat perçu par le dirigeant marocain est lié à cinq questions. Ces relations d'affaires peuvent s'étaler sur un continuum: de la sous-traitance pure et dure au véritable partenariat Franco-Marocain. Dans une deuxième partie, nous avons effectué une procédure exploratoire avec une analyse factorielle multiple AFM sur le logiciel de dépouillement d'enquêtes SPSS. Dans une troisième partie, nous testons nos hypothèses (Chi2, corrélations).

I)-PRESENTATION DES VARIABLES

Nous détaillons les variables suivantes: taille de l'entreprise, politique de gestion des ressources humaines, niveau de partenariat France-Maroc.

I.1)-VARIABLE EFFECTIF

L'échantillon est de 96 PME. Le tableau suivant montre comment l'effectif est réparti.

Entreprises	1 à 49	50 à 199	200 à 499
Total 96	12	46	38

I.2)-VARIABLE COORDINATION

La coordination entre le donneur d'ordres Français et le sous traitant marocain est représentée par cinq questions.

Ces items sont extraits du modèle de Ring&Van de Ven. Le but est de fournir une explication temporelle de l'émergence, du développement et des dissolutions des relations inter-organisationnelles. Ces auteurs considèrent l'évolution du processus interactif entre deux acteurs (ici sous-traitant/donneur d'ordres) comme une séquence répétitive et dynamique des différentes phases suivantes: "négociation", "contractualisation", "contrôle", "exécution". Dans la "négociation", les parties exposent leurs attentes conjointes, leurs marges de manœuvre. Dans la "contractualisation", un contrat légal peut être rédigé. Dans le stade de l'exécution, il y a mise en œuvre du contrat. L'analyse de Ring et Van de Ven peut être rapprochée d'une matrice à deux axes (Caractéristique de la relation dyadique, Temps).

Pour cet article, nous avons sélectionné dans notre questionnaire, quelques items reflétant la relation chronologique dyadique. La relation dyadique peut être ici associée à un continuum de la relation commerciale simple jusqu'à la relation intégrée en passant par le partenariat. L'échelle de Likert mesure ce degré de sensibilité. L'axe temps couvre le passé (C5), le présent (C1, C2, C3) et le futur (C4).

C1	Quelle est la nature actuelle des contacts avec votre principal client français
	Rapport de force en faveur du /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Négociation équilibrée entre
	Donneur d'ordre français votre entreprise et le donneur d'ordre
C2	Quelle est la nature actuelle des contacts avec votre principal client français
	Rédaction du contrat /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ La confiance
C3	Comment situez-vous votre relation actuelle avec votre 1 ^{er} client français
	Relation commerciale simple /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Partenariat intense
C4	A votre avis, comment évoluera votre relation avec votre 1 ^{er} client français
	Relation commerciale simple /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Partenariat intense
C5	A posteriori, par quel type de relation a démarré votre relation avec votre 1 ^{er} client français?
	Relation commerciale simple /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Partenariat intense

Ces items représentent le même construit. L'alpha de Cronbach est supérieur à 0.8.

"SOMPART" (C1+C2+C3+C4+C5) est une variable quantitative pouvant aller de 0 à 35. Pour utiliser le Partenariat comme variable qualitative, nous avons effectué des regroupements.

Pour obtenir deux classes, les scores inférieurs ou égaux à 25 (note supérieure à 5) ont été notés classe 1, les scores supérieurs à 25 ont été notés 2. Pour obtenir trois classes, les scores inférieurs à 10 représentent la classe1, les scores de 10 à 25 sont associés à la classe 2 et ceux supérieurs à 25, la classe 3.

I.3)-VARIABLE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est représentée par neuf questions. Nous avons repris les politiques décrites (nommées personnel MIX) dans l'ouvrage de Mahé de Boislandelle.

G1	Parmi les activités suivantes, lesquelles sont jugées importantes pour l'entreprise?
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G2	Choix des modes de rémunération (grilles de salaires, primes de productivité...)
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G3	Modalités d'évaluation du personnel (fréquences, critères)
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G4	Pratiques promotionnelles et gestion des carrières
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G5	Avantages sociaux consentis par l'entreprise
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G6	Organisation individuelle et collective du travail (définition des tâches et des rôles)
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G7	Choix de formation (poids nature, diversité, utilité...)
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G8	Décisions concernant l'amélioration des conditions de travail
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important
G9	Relations sociales (relations avec les délégués du personnel, le comité d'entreprise...)
	Pas du tout important /-1/-2/-3/-4/-5/-6/-7-/ Très important

Ces items représentent le même construit. L'alpha de Cronbach est supérieur à 0.8.

"SOMEGRH" (G1+G2+G3+G4+G5+G6+G7+G8+G9) est une variable quantitative notée de 0 à 63 points. Pour traiter la gestion des ressources humaines comme variable qualitative, nous avons effectué des regroupements. Pour obtenir deux classes, les scores inférieurs ou égaux à 45 (note supérieure à 5) ont été notés classe 1, les scores supérieurs à 45 ont été notés 2. Pour obtenir trois classes, les scores inférieurs à 18 représentent la classe1, les scores de 18 à 45 sont associés à la classe 2 et ceux supérieurs à 45, la classe 3.

II)-ANALYSE EXPLORATOIRE AFM.

Nous avons lancé une étude exploratoire avec une analyse factorielle multiple AFM sur les variables qualitatives représentées par des classes (procédure HOMALS sur le logiciel SPSS). La gestion des ressources humaines est représentée par trois niveaux (GRH1faible, GRH2moyen, GRH3fort). Le partenariat France-Maroc est défini par trois classes. Enfin, l'effectif est divisé en trois groupes (1 à 49, 50 à 199, 200 à 499 salariés)

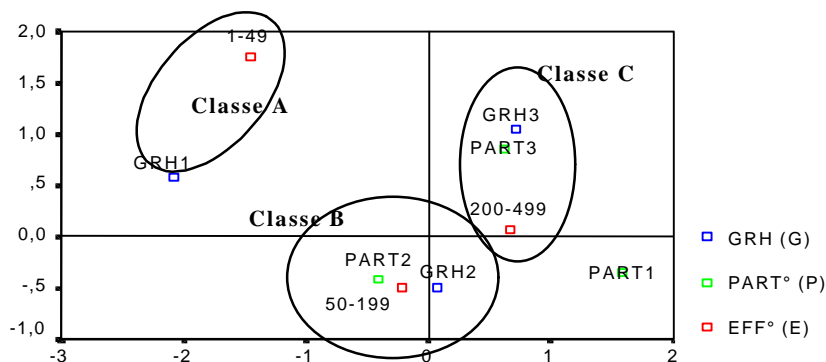
D'après la procédure HOMALS, nous avons trois groupes.

La classe A regroupe des entreprises dont l'effectif se situe entre 1 et 49 personnes. Dans ces firmes, les politiques de gestion de ressources humaines ne sont pas jugées importantes. La GRH se limite à l'administratif.

La classe B regroupe des firmes dont l'effectif est plus important (50 à 199 salariés). Ce groupe est associé à un partenariat qualifié de faible. Les dirigeants déclarent que les politiques de gestion de ressources humaines sont relativement importantes.

La classe C regroupe des entreprises dont l'effectif se situe entre 200 et 499 salariés. Elles sont associées à des niveaux forts de gestion des ressources humaines. Le partenariat est jugé intense entre la France et le Maroc.

La procédure HOMALS est une méthode exploratoire. Elle nous permet cependant d'énoncer certaines hypothèses.



H1)-Il existe une relation significative entre le niveau de gestion des ressources humaines et le niveau de partenariat France-Maroc.

H2)-L'hypothèse énonce une dépendance entre le niveau de ressources humaines et l'effectif de l'entreprise.

H3)-Il existe une relation significative entre l'effectif et le partenariat.

Nous testons ces hypothèses à l'aide de coefficient de dépendance ou d'association entre des variables qualitatives (Chi 2). Pour les variables quantitatives nous effectuerons des calculs de corrélations.

III)-TEST DES HYPOTHESES

Nous testerons successivement les hypothèses suivantes:

"Il existe une relation de dépendance entre le niveau de gestion des ressources humaines et le niveau de partenariat France-Maroc."

"Il existe une dépendance entre le niveau de ressources humaines et l'effectif de l'entreprise marocaine"

"Il existe une relation significative entre l'effectif et le partenariat."

III.1)-TEST DE L'HYPOTHESE 1

"Il existe une relation de dépendance entre le niveau de gestion des ressources humaines et le niveau de partenariat France-Maroc."

Le tableau ci-dessous retrace le résultat du Chi2 avec les variables Partenariat-GRH.

	GRH Faible	GRH Fort	Total
Partenariat Faible	32	27	59
Partenariat Fort	7	20	27
Total	39	47	86

Chi 2 pearson	Valeur	Degré de liberté	Probabilité d'erreur
	5,99	1	0.014 (Significatif)

Le test du Chi2 est significatif. Ainsi une GRH faible dans une entreprise est peu associée à un partenariat fort. Cela est compréhensible. Plusieurs responsables marocains ont mis en exergue l'importance de la charte de "bonne conduite". Des enseignes françaises ne désirent pas de courants d'affaires avec le Maroc si les entreprises ne déclarent pas suivre certaines règles éthiques pour les salariés marocains (respect du Smig marocain, pas de sous-traitance avec des enfants en bas âge, minimum d'hygiène, salle pour déjeuner, climatisation...)

Pour l'entreprise marocaine, l'interaction avec un partenaire étranger (notamment français) cesse d'être une simple opération commerciale pour se transformer en un véritable processus d'absorption de nouveaux savoirs. On parle de dynamique des alliances, d'apprentissage organisationnel (Guilhon 1996, Ingham 1994), de partenariat entre grandes entreprises et PME (Léger 1995), de transfert de méthodes de gestion, d'appartenance à un réseau de partenaires (Paché 1990) et enfin de "confiance et gestion" (Kalika 1998).

On a noté l'importance grandissante des homologations clients et des normes ISO 9000. On ne parle plus de transactions ponctuelles mais de techniques relationnelles axées sur la réciprocité dans le long terme. Ainsi, par exemple, certaines entreprises n'hésitent pas à s'équiper du matériel de pointe LECTRA avec la possibilité de recevoir des patrons en temps réel, de minimiser les pertes de tissu, d'automatiser la reproduction du patron à la taille réelle.

Les relations France-Maroc peuvent favoriser une nouvelle culture d'entreprise, une ouverture sur une stratégie de développement à moyen terme, un accès à des marchés dépassant l'ancrage local.

III.2)-TEST DE L'HYPOTHESE 2

H2 "Il existe une dépendance entre le niveau de ressources humaines et l'effectif de l'entreprise"

Nous avons traité deux variables quantitatives (Eff96 et SOMEGRH). Nous rappelons que "SOMEGRH" représente la somme des notes obtenues sur les questions G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9.

Correlations

		EFF96	SOMEGRH
Pearson	EFF96	1,000	,248*
Correlation	SOMEGRH	,248*	1,000
Sig.	EFF96	,	,019
(2-tailed)	SOMEGRH	,019	,
N	EFF96	96	89
	SOMEGRH	89	89

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

La corrélation est significative. Comme le montre le tableau, la probabilité d'erreur est inférieure à 5%. L'hypothèse 2 est alors vérifiée. Les politiques de gestion des ressources humaines sont liées à l'effectif de l'entreprise.

III.3)-TEST DE L'HYPOTHESE 3

H3 "Il existe une relation significative entre l'effectif et le partenariat France-Maroc."

Dans une première étape, nous avons effectué un calcul de corrélation entre ces deux variables quantitatives. Nous rappelons que "SOMEPART" représente la somme des notes obtenues sur les questions C1, C2, C3, C4, C5. Ces cinq questions étaient présentées sous forme d'échelles de Likert à sept points.

Correlations

		EFF96	SOMEPART
Pearson	EFF96	1,000	,035
Correlation	SOMEPART	,035	1,000
Sig.	EFF96	,	,743
(2-tailed)	SOMEPART	,743	,
N	EFF96	96	92
	SOMEPART	92	92

Il n'y a donc pas de corrélation entre l'effectif de l'entreprise marocaine et le partenariat France-Maroc.

Nous avons effectué en complément un test du Chi2 entre les mêmes variables mais traitées sous une forme qualitative. Pour cette deuxième étape, nous avons défini deux classes pour l'effectif et pour le partenariat.

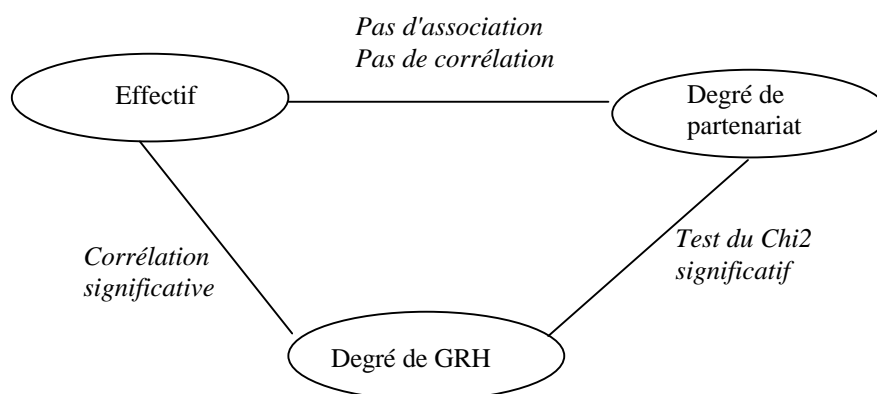
	Effectif Faible inférieur à 200 salariés	Effectif Fort supérieur à 200 salariés	Total
Partenariat Faible	37	26	63
Partenariat Fort	17	12	29
Total	54	38	92

Chi 2 pearson	Valeur	Degré de liberté	Probabilité d'erreur
	0,000	1	0.992(non Significatif)

Il n'y a donc pas de dépendance entre l'effectif et le partenariat. Le chi2 ou le coefficient de corrélation sont non significatifs.

CONCLUSION

Le schéma ci dessous retrace les différents résultats des hypothèses.



Pour compléter cette étude quantitative, il nous a semblé intéressant de visiter plusieurs entreprises dans le secteur textile. Nous avons donc mené des entretiens approfondis auprès des dirigeants ou des responsables du personnel chez Ménara Confection (Marrakech), Catymaille, Manufacture de bonneterie, Masurel Afrique (Casablanca). Nous avons aussi consulté des documents professionnels à l'AMITH association marocaine des industries textiles et de l'habillement, l'ambassade de France au poste d'expansion économique (PEE). Nous avons mené un entretien approfondi auprès d'un auditeur d'Intertec Testing Services jouant le rôle de prestataire de service au service des donneurs d'ordre français. Son rôle est de vérifier la conformité des marchandises avant l'exportation (respect des dimensions, de la solidité des tissus, de la conformité par rapport au patron, des conditionnements) par rapport aux cahiers des charges et par rapport aux échantillons envoyés par les Français. Cela nous a permis de nous familiariser, de nous imprégner de la culture tout en contextualisant les résultats de l'étude. Ainsi, certains responsables du personnel nous ont confié que certaines femmes préfèrent quitter une entreprise faisant cotiser ses salariés à une caisse de retraite. Elles obtiennent un salaire plus fort n'incluant aucune cotisation. Cet exemple nous montre combien il est difficile de mettre en place une politique sociale dans les entreprises présentes dans un pays en voie de développement. Une autre anecdote porte sur les réseaux tacites locaux et sur la sous-traitance pyramidale non formelle au Maroc. Pour les produits à forte valeur ajoutée, ou fabriqués en petites quantités, les grandes entreprises peuvent être amenées à travailler avec de petits ateliers traditionnels. Ces petites structures peuvent être aidées localement par de plus grandes (prêt de matériel, assistances, conseils...). En effet, au Maroc, la notion de solidarité et le concept d'entreprises protectrices sont fortement ancrés. L'identité de la PME stricto sensu, la capacité à intégrer des réseaux, des structures de coopération deviennent plus floues et moins cadrées qu'en France.

Cette action intégrée entre la France et le Maroc est productive sur le plan de la recherche et a le mérite de faire émerger quelques grandes tendances sur un terrain difficile à aborder. Nous espérons que ce vivier d'articles (Guilloux, Laval, Kalika 1997, 1998) stimule d'autres études sur les structures de coopération entre les pays en voie de développement et les pays industrialisés tout en générant un apprentissage par accumulation.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, J., Hakansson H., Johanson J. (1994), « Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, vol58 , october p1-15
- Barreyre PY, Bouche M. (1982), « Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition », *Revue française de Gestion*, sept-oct p8-17
- Bayad M.; Mahé de Boislandelle H, Nebenhaus D., Sarnin P. (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, 1, p95-108
- Blanchot F (1997), « Modélisation du choix d'un partenariat » *Revue Française de Gestion*, Juin Juillet Août p68-82
- D'Amboise G., Garand D. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, 1, P109-132
- Denzin N.K. (1989). *The research act : A Theoretical Introduction to Sociological Methods* , third Ed Englewood Cliffs NJ Prentice Hall
- Donada C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue française de Gestion*, Juin Juillet Août p94-105
- Dussauge P., Garrette B. (1997), « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Juin Juillet Août p106-117
- Dyer J. (1997), « Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximise transaction value », *Strategic Management Journal*, Vol18 :7 p535-556
- Fenneteau H, Guibert N. (1997), « Trust in buyer-seller relationship : toward a dynamic classification of the antecedents », *Cahier CREGO IAE de Montpellier*
- Gherzouli K. (1997), « Différences de comportements et réciprocity d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays à développement inégal », *PME Internationale*, N°1 vol10
- Gherzouli K. (1997), « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine », *Revue Française de Gestion* Juin-Juillet-Aout p118-134
- Guilhon A (1993), "Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME", Thèse de Doctorat, Université de Montpellier I
- Guilhon A. (1996), « Apprentissage organisationnel et PME », *Economies et Sociétés*, série S.G. n°22 10/1996 p207-232
- Guilhon A. (1996), « Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME », *Gestion 2000*, Juillet Août p85-104
- Guilloux V., Kalika M., Laval F.(1997), "Human resource integration and industrial collaborative relations: the case of maroccan subcontractors and french O.E.M.", *BAM British Academy of Management Annual Conference hosted by London Business School*, 8-10 sept London
- Hakansson H (1990), «Technological collaboration in industrial networks », *EMJ* , Vol8, N°3 p371-379
- Igalens J., Roussel P. (1988), «Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines», *Economica*
- Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97 p105-121

- Joly D. (1993), « Alliances technologiques inter-entreprises : champ d'application et explication théoriques », *Gestion 2000*, 5
- Kalika M (1995), «Structure d'entreprises: réalités, déterminants, performances», Economica 2^{ème} édition
- Kalika M. (1998), «Structuration des entreprises dans les relations d'affaires internationales», Colloque "*Confiance et Gestion*", 20^{ème} anniversaire de la revue *Sciences de Gestion*, ISEOR 8 Septembre Lyon.
- Laval F., Kalika M., Guilloux V., «La GRH face à la globalisation: le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines», proposition en cours pour le *colloque AGRH 98* Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines
- Léger C. (1995), « Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie », *Economies et Sociétés*, série S.G. n°21 5/1995 p7-29
- Liouville J., Bayad M. (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, 1 p159-179
- Louart P., Beaucourt C. (1995), « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Gestion 2000*, 1 p133-157
- Mahé de Boislandelle H (1994), « Le management des ressources humaines : dépendance et mix-social », *Economies et Sociétés*, série S.G. N°20, 5 p141-159
- Mahé de Boislandelle H (1996), « Améliorer la gestion du personnel dans les P.M.E. », *Revue Française de Gestion* Mars-Avril-Mai p93-105
- Mahé de Boislandelle H (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME », *Gestion 2000*, Juillet Août p105-123
- Mahé de Boislandelle H. (1998 2^{ème} Edition), "Gestion des Ressources Humaines dans les PME", Economica
- Marchesnay M. (1990), "La PME, une gestion spécifique?", Colloque de la société française d'économie rurale
- Mowery D., Oxley J., Silverman B. (1996), « Strategic alliances and interfirm knowledge transfer », *Strategic Management Journal* vol17 p77-91
- Paché G. (1990), "Stratégies d'adaptation de la petite entreprise", *Revue française de Gestion*, Mars-Avril-mai
- Ring P., Van de Ven A (1992), « Structuring co-operative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, *Strategic Management Journal* Vol13 p483-498
- Ring P., Van de Ven A. (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, N°1 p90-118
- Snoy B (1988), « Entreprises conjointes et coopérations Nord-Sud , expérience de la banque mondiale », Dans *coopération entre entreprises*, ouvrage coordonné par A. Jacquemin Bruxelles Ed De Boeck p140-159
- Spekman R., Isabella L., MacAvoy T., Forbes T. (1996), « Creating strategic alliances which endure », *Long Range Planning*, vol29, N°3 p346-357
- Van de Ven A (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note », *Strategic Management Journal* vol13 p169-188
- Wacheux F. (1996), « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion* p12-24